



FACULDADE PROJEÇÃO

**O BSC COMO FERRAMENTA DE SUSTENTAÇÃO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DO STJ**

IRAM RODRIGUES DE CARVALHO

**Artigo Científico apresentado ao Curso de
Pós-Graduação em Gestão Estratégica
nas Organizações Públicas, como parte
das exigências para obtenção do título de
Especialista.**

BRASÍLIA – DF

2015

O BSC COMO FERRAMENTA DE SUSTENTAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO STJ

Iram Rodrigues de Carvalho¹

RESUMO: Diante da adoção do planejamento estratégico no poder judiciário, visando alcançar uma gestão mais dinâmica e eficiente para atender a demanda da sociedade pela prestação jurisdicional, este artigo buscou identificar quais os aspectos da metodologia BSC podem contribuir para o aumento do nível de efetividade do plano estratégico do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Para tanto, valeu-se de uma pesquisa básica, exploratória, utilizando o método hipotético-dedutivo e uma abordagem qualitativa, com base num levantamento bibliográfico e documental. Verificou-se que o STJ traça seus objetivos estratégicos visando agregar valor futuro às suas atividades e que a relação de causa e efeito estabelecida entre esses objetivos nas três perspectivas definidas provoca um direcionamento das ações para a prestação de um serviço de qualidade à sociedade. Segue-se que as metas estabelecidas e os indicadores de avaliação tornam o processo de planejamento contínuo, facilitando o acompanhamento dos resultados e propiciando a correção de rumos. Dessa forma, ficam amarradas todas as atividades ligadas aos objetivos estratégicos, aumentando as chances de êxito, em consonância com o que preconiza a metodologia BSC.

Palavras - chave: Planejamento estratégico. Administração Pública. *Balanced Scorecard*. STJ

1. Introdução

A sociedade brasileira está cada vez mais consciente do papel do estado e de suas prerrogativas de cidadão. Reflexos dessa consciência são percebidos no aumento expressivo de ações judiciais, a partir do entendimento de que o judiciário é o canal competente para a solução de conflitos e para fazer valer o que assegura o ordenamento jurídico.

O forte crescimento da demanda jurisdicional impõe desafios aos órgãos de justiça e requerem uma gestão mais dinâmica e mais eficiente por parte de seus dirigentes. Dentre as medidas adotadas por esses órgãos está o planejamento

¹Aluno da Pós-Graduação em Gestão Estratégica nas Organizações Públicas pela Faculdade Projeção-Vestconursos. Administrador de empresas pela Faculdade Projeção Guará-DF. Professora Orientadora Me. Maysa Barreto Ornelas

estratégico. Instituído pela Resolução n. 70, de 18 de março de 2009, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário estabelece 15 objetivos distribuídos em oito temas, bem como determina a definição de metas de curto prazo e metas de longo prazo, com respectivos indicadores de resultado.

Pela configuração estabelecida, uma metodologia que se mostrou bastante apropriada denomina-se *Balanced Scorecard* (BSC). – um moderno modelo de gestão, que preconiza avaliar o desempenho empresarial por meio da tradução da estratégia em ações mensuráveis por indicadores financeiros e não financeiros, associados aos objetivos estratégicos sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Tendo em vista a concepção do modelo em laboratórios de empresas do setor privado e os desafios impostos aos órgãos do poder judiciário, a questão que se levanta é: como o BSC pode dar sustentação ao planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça (STJ), considerando os atributos dessa Corte de Justiça e sua finalidade primeira de prover uma justiça de qualidade e promover a cidadania.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é descrever as etapas do planejamento estratégico do STJ e identificar os aspectos da metodologia BSC que podem contribuir para aumentar o nível de efetividade do plano.

Para tanto, esse trabalho assenta-se numa pesquisa básica – “aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 20). Vale-se do método hipotético-dedutivo, em que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p.110), “[...] se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca do qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

Dados os aspectos relacionados à gestão e ao desempenho de órgãos públicos optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, que no entendimento de Godoy (1995), envolve a obtenção de dados descritivos e a utilização de uma abordagem comparativa que busca o conhecimento, a explicação de fenômenos de interesse das ciências sociais, visando descrevê-los numa determinada realidade. O objetivo de obter uma visão geral sobre o problema a ser tratado levou a uma pesquisa exploratória. Nessa modalidade, a finalidade principal é desenvolver, esclarecer e

modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2012).

Os procedimentos para a coleta de dados envolveram pesquisas bibliográfica e documental, focando os aspectos da gestão estratégica nas organizações públicas. Segundo Gil (2010, p. 29-30) a pesquisa bibliográfica tem como propósito “fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema”, enquanto a pesquisa documental, dado o conceito amplo de documento acaba se constituindo de “qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento”.

Este estudo se mostra relevante na medida em que as organizações públicas buscam mecanismos para aprimorar a gestão e alcançar resultados compatíveis com as expectativas dos cidadãos. No caso dos órgãos do poder judiciário, a obrigatoriedade de adoção do planejamento estratégico abrangendo objetivos e metas estabelecidos por um conselho representativo desses entes torna-se uma experiência merecedora de estudos que possam verificar benefícios e obstáculos na utilização do BSC. Assim, a visão apresentada neste estudo sobre o planejamento estratégico do STJ poderá contribuir para avaliações sobre a utilização da ferramenta, bem como para o desenvolvimento de novas linhas de pesquisa do tema.

2. Planejamento estratégico e BSC

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2011).

Tavares (2007) observa que, gradualmente, o planejamento deslocou a ênfase no prazo, para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado e no ambiente em geral, de sorte que ter essas ocorrências e mutações como referência passou a ser o novo enfoque das organizações.

Desse ponto de vista, ainda conforme Tavares (2007), o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações ainda seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades

que surgem no ambiente em que atuam. Por isso, as empresas estão flexibilizando seus planos e adotando estratégias voltadas principalmente para o reforço da imagem, a participação de mercado e a satisfação dos clientes.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e a alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG et al., 2003, p. 29).

Kaplan e Norton (1997) entendem que a estratégia não é um processo isolado, e sim uma das etapas de um processo contínuo lógico, que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2011), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis –, e atuação de forma inovadora e diferenciada. Esse processo, acrescenta o autor, cuida da formulação de objetivos e da seleção das estratégias que possibilitará alcançá-los, considerando as políticas, as condições externas e internas à organização.

Nessas condições, o autor advoga que o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Assim, o planejamento estratégico deve apresentar como resultados finais o direcionamento dos esforços para os resultados comuns, a consolidação do entendimento da visão, dos valores, da missão, dos objetivos, das políticas, das metas, da postura estratégica e dos projetos da empresa e, com isso, deve estabelecer uma agenda de trabalho que contemple as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas (OLIVEIRA, 2011).

O mesmo Oliveira (2011) propõe três dimensões ao planejamento estratégico: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, ou seja, a

escolha da estrutura metodológica e dos profissionais que atuarão no processo. Já a elaboração diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e cálculo de risco para as possíveis alternativas, além da identificação e avaliação dos pontos fortes e pontos fracos, visando potencializar oportunidades e enfrentar ameaças. A implementação, por sua vez, envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Pelas exposições citadas, ficam evidenciadas a abrangência e a importância do planejamento estratégico nas empresas, principalmente em razão da competitividade global e da velocidade das transformações, que exigem respostas rápidas às mudanças ambientais e capacidade gerencial para coordenar recursos tangíveis e intangíveis com o propósito de atingir objetivos organizacionais.

2.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

O BSC é uma metodologia de gestão desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*, no início da década de 1990, a partir de estudos que visavam encontrar uma nova forma de mensurar o desempenho organizacional que não levasse em conta apenas o resultado financeiro, uma vez que este se tornara insuficiente frente às grandes transformações do fim do milênio, principalmente com a importância adquirida pelos ativos intangíveis.

Concluídos os estudos, foi apresentado, em 1992, o *Balanced Scorecard*—um novo instrumento que integra as decisões derivadas da estratégia e incorpora às medidas financeiras do desempenho passado os vetores do desempenho financeiro futuro, abrangendo também as perspectivas dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, que são traduzidas em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

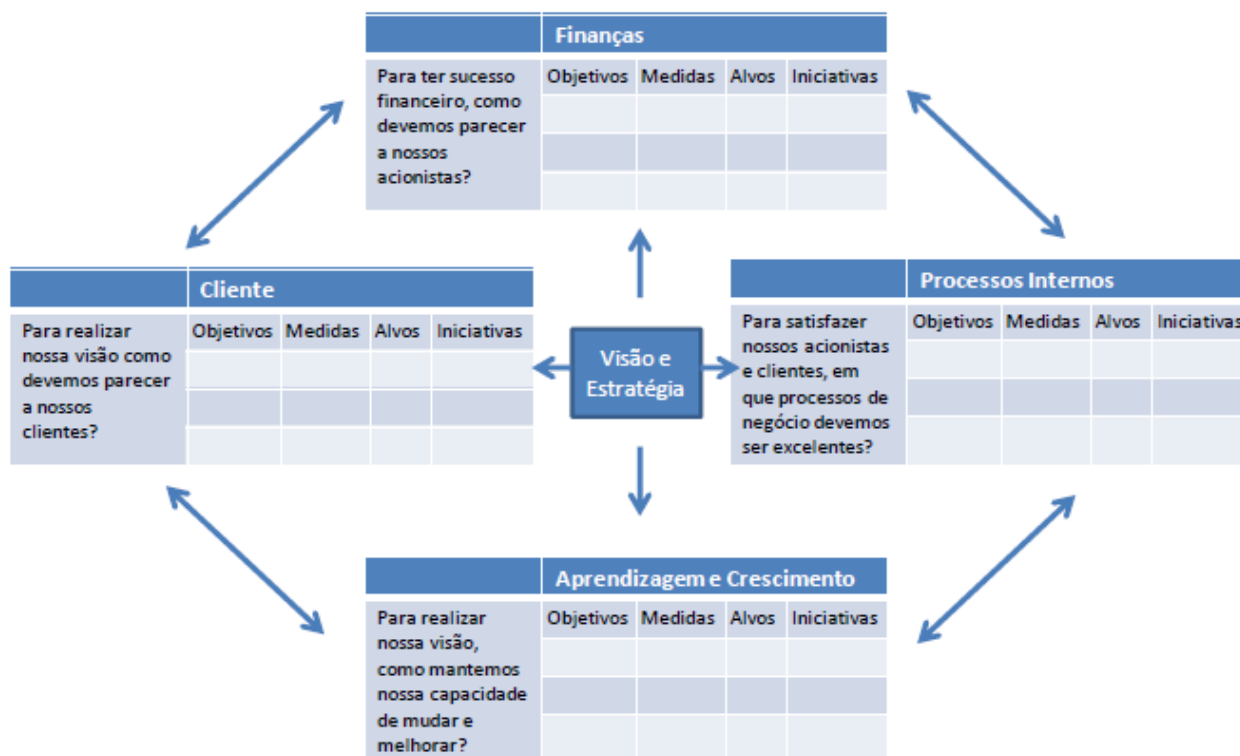
Um dos fundamentos do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a implementação do BSC, inserido num sistema de gestão estratégica, deve passar por quatro processos básicos:

- ✓ **tradução da visão** – para propiciar o seu desdobramento em indicadores e objetivos capazes de mostrar a importância de cada ação para o alcance do futuro almejado para a organização.
- ✓ **comunicação e comprometimento** – para tornar a estratégia conhecida em todos os níveis organizacionais e ligá-la aos objetivos estratégicos, de forma que estes sejam alinhados aos objetivos operacionais.
- ✓ **planejamento** – para o desenvolvimento dos planos específicos das unidades de negócio, a partir das diretrizes corporativas, convergindo esforços para as ações mais importantes, de acordo com a visão de futuro estabelecida.
- ✓ **feedback e aprendizado** – para orientar a necessidade de mudanças nas estratégias, a partir da experiência adquirida, assim como a avaliação dos indicadores utilizados e seus níveis de desempenho em relação ao resultado da estratégia.

Os criadores do BSC ressaltam a importância do comprometimento da alta administração e o consenso na definição dos objetivos estratégicos, uma vez que se tornam alvos de toda a trajetória das ações planejadas. Também defendem que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite quantificar resultados pretendidos em longo prazo, fornecer mecanismos e recursos para alcançá-los e estabelecer referenciais de curto prazo para fins de avaliação (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das finanças, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares da metodologia e devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, conforme se visualiza na Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997) – reproduzido

A perspectiva financeira abrange as decisões estratégicas que impactam o resultado financeiro da empresa. Os objetivos e medidas financeiros, além de permitir monitorar se a estratégia está contribuindo para o resultado financeiro almejado, por meio das metas estabelecidas, servem de parâmetro para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas, em função da relação de causa e efeito do BSC.

(...) as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas, pois elas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

O BSC permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de três a cinco anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal. “Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para a avaliação do progresso em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.15).

Na perspectiva clientes, Tavares (2007) afirma que os indicadores mais utilizados dizem respeito à participação de mercado, à satisfação de clientes e à

intensidade que cada unidade de negócios possui em termos de captação e retenção de clientes. Assim, a organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes e monitorar como os clientes veem a empresa, em função dos valores que lhes são entregues.

A perspectiva processos internos tem como função apoiar as perspectivas financeira e clientes, por meio da adequação dos processos organizacionais. Na concepção de Kaplan e Norton (1997), diferentemente da abordagem tradicional que tenta monitorar e melhorar os processos existentes, com foco na situação atual, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade; o BSC costuma identificar processos inteiramente novos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Essa nova abordagem dá margem para a criação de produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros, enquanto a abordagem tradicional focaliza os processos de entrega de produtos e serviços atuais aos clientes atuais.

Já a perspectiva do aprendizado e crescimento se relaciona às capacidades de que a empresa necessita para viabilizar seus processos, e se dá por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (TAVARES, 2007; KAPLAN; NORTON, 1997).

3. O Planejamento estratégico no STJ

O STJ foi criado pela Constituição Federal de 1988 e instalado no ano seguinte pela Lei n. 7.746, de 30 de março de 1989. Trata-se de uma organização constituída sob a forma de pessoa jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, que tem suas competências estabelecidas no art. 105 da carta magna.

Conforme a publicação do seu Plano Estratégico 2010-2014, o STJ se utiliza dessa ferramenta de gestão desde 1998 e, a partir de 2004, adotou a metodologia BSC no processamento do plano de gestão com alcance de dois anos, acompanhando o tempo de mandato dos dirigentes. No entanto, em atenção ao Plano Estratégico Nacional do Judiciário, regulamentado pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009, o STJ teve que rever as

diretrizes e o prazo do seu planejamento, no que resultou o seu plano estratégico atual.

3.1 Diagnóstico Situacional

Para iniciar o planejamento estratégico, o BSC orienta a realização do diagnóstico situacional, uma vez que ele permite à organização identificar, nos ambientes interno e externo, os fatores favoráveis para se desenvolver e aproveitar oportunidades, assim como os fatores desfavoráveis em que precisa agir de forma a minimizá-los. Permite também examinar o funcionamento da organização, e assim ajudar o empresário/gestor a focar nos pontos principais da empresa que merecerão atenção em seu planejamento (OLIVEIRA, 2011).

No cenário externo são verificados, conforme Kaplan e Norton (1997), as variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais. O cenário interno, por sua vez, leva em consideração o capital humano, a qualidade dos processos operacionais e a capacidade de inovação da organização.

O STJ realizou, no mês de novembro/2009, diagnóstico situacional, que passou por uma revisão técnica em 2012. Dentre outros aspectos controláveis pela instituição, pesaram favoravelmente os recursos tecnológicos e a qualificação dos servidores; e negativamente, a comunicação interna e a motivação dos servidores. Da mesma forma, no cenário externo, destacaram-se como potenciais oportunidades o processo eletrônico e a integração de informações com os demais tribunais; e como pontos negativos, a legislação processual desatualizada e a escassez de recursos.

Nessa fase é comum que a forte demanda a que estão sujeitas as organizações públicas, restrinja o horizonte de visão dos gestores, levando-os a basear o planejamento nos recursos disponíveis e no atendimento da demanda reprimida, focando o momento presente e deixando de aproveitar o levantamento realizado para a prospecção de iniciativas futuras.

Embora de caráter básico no processo de planejamento, o diagnóstico situacional é realçado pelo BSC e ganha uma dinâmica mais atrativa, na medida em que as soluções propostas passam a ser correlacionadas com os objetivos estratégicos da organização e são estipulados as metas e os indicadores para verificação dos resultados (OLIVEIRA, 2011).

Desse modo, a análise situacional do STJ sob a ótica do BSC pode resultar numa base consistente para traçar os objetivos, as metas e o alinhamento das iniciativas estratégicas. O resultado apresentado, segundo Kaplan e Norton (1997) permite o planejamento baseado em uma situação futura, que se espera alcançar, facilitando traduzir a visão e a estratégia, e ainda a definição dos indicadores de desempenho.

3.2 Missão, visão e valores

A missão determina o propósito institucional, expressando a sua razão de ser e identificando o alcance de suas ações em termos de serviços e clientes. Como entidade de direito público, voltada para a sociedade, a missão do STJ é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva.

Já a visão figura como um desafio para o posicionamento futuro da organização, e assume alto grau de relevância, na medida em que impulsiona a operacionalização do planejamento e, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 34), “coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia”. Por isso, as organizações públicas precisam ter uma visão sólida do papel ideal a desempenhar em prol da sociedade, para que possam absorver a dinâmica evolução que caracteriza, atualmente, os cenários social, político e econômico. A visão do STJ é consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.

Os valores explicitam as crenças e convicções que orientam o comportamento das pessoas e que devem ser defendidas pelo órgão, permeando todas as suas atividades e relações. Os valores definidos pelo STJ são: autodesenvolvimento, comprometimento, cooperação, ética, inovação, orgulho institucional, presteza, responsabilidade socioambiental e transparência.

O sucesso do planejamento estratégico para transformar as aspirações em realidade passa pela consolidação do entendimento da visão, dos valores, da missão, dos objetivos e da postura estratégica da organização (KAPLAN; NORTON, 1997; OLIVEIRA, 2011).

3.3 Objetivos metas e indicadores

Um dos princípios que devem ser observados para que os resultados da operacionalização do planejamento dentro da empresa sejam os esperados, segundo Oliveira (2011) é o da contribuição aos objetivos, ou seja, o planejamento deve visar aos objetivos máximos da empresa.

Por isso, durante esse processo, devem-se focar as ações a realizar, através da seleção das iniciativas essenciais para o alcance dos resultados, assim como a definição das metas e dos indicadores para mensurar os objetivos estratégicos. O BSC prescreve que sejam criados indicadores específicos para cada processo crítico, a fim de permitir que os funcionários das unidades recebam *feedback* sobre os esforços empregados na melhoria dos resultados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante do diagnóstico realizado, e do teor de sua missão, visão e valores, o STJ definiu seus objetivos estratégicos agrupados em sete temas de relevância vinculados a três perspectivas – recursos, processos internos e sociedade.

Os objetivos estratégicos são definidos como os sinalizadores dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Já os temas são indicados para propiciar a segmentação da estratégia em categorias, por meio do agrupamento dos objetivos estratégicos, representando especificações da perspectiva em que se insere.

As perspectivas, por sua vez, representam todos os aspectos importantes para a organização e, no setor público, carece de adaptações em relação à concepção original do BSC, para que tenha um enfoque de suporte, através da gestão de meios para a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, já que não visa o lucro. Daí a modificação para as três perspectivas utilizadas no plano do STJ.

O BSC prescreve a necessidade de se estabelecer uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e a criação de mapas estratégicos, para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão (TAVARES, 2007).

A versão revisada em 2012 do planejamento estratégico do STJ apresenta 13 objetivos estratégicos agrupados nos temas orçamento, infraestrutura e tecnologia

e gestão de pessoas, compondo a perspectiva recursos; o tema eficiência operacional na perspectiva processos internos; e os temas atuação institucional, responsabilidade socioambiental e qualidade, integrando a perspectiva sociedade.

As perspectivas são organizadas pela sua ordem de influência no alcance da estratégia. Isso quer dizer que os objetivos estratégicos estabelecidos para a perspectiva aprendizado e crescimento – no caso do STJ, em conjunto com a perspectiva financeira, formando a perspectiva recursos – são a base para que sejam atingidas as metas de melhoria estabelecidas na perspectiva processos internos que, por sua vez, irão alavancar a criação de valor para os clientes (sociedade), a fim de satisfazê-los, caracterizando as relações de causa e efeito preconizadas no BSC.

Para cada objetivo estratégico, o STJ definiu indicadores de desempenho, que visam descrever os resultados que serão medidos, contemplando as dimensões eficiência, eficácia ou efetividade em relação ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro. Na opinião de Kaplan e Norton (1997), esses indicadores, bem como os planos de ação traçados para o alcance do desempenho esperado, buscam otimizar os resultados alcançados nos objetivos estratégicos.

O plano estratégico do STJ também apresenta as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas permitem um melhor controle do desempenho da organização, pois são observáveis, contêm prazos de execução e são quantificadas por meio de indicadores, conforme explicitam Kaplan e Norton (1997). No conceito do BSC, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia. O STJ definiu 25 indicadores estratégicos relacionados às metas para alcance dos objetivos estratégicos e faz o acompanhamento sistemático de desempenho, divulgado internamente e no Relatório de Gestão do STJ, publicado anualmente.

3.4 Implementação e monitoramento

O alinhamento das unidades visa, de acordo com Kaplan e Norton (1997), estabelecer as bases para que a estratégia se transforme em ação. É o momento de comunicar as diretrizes estabelecidas, garantir sinergia entre as várias unidades, alinhar as unidades de apoio e motivar empregados para o alcance da estratégia.

Esta preocupação está evidenciada no planejamento do STJ por meio do foco estratégico que envolve todas as suas unidades, pelo desdobramento das metas comuns em metas setoriais, pelo mapa estratégico, pelo plano de comunicação da estratégia e pela criação do escritório de projetos estratégicos e da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG), ligada diretamente a alta administração do tribunal.

A implementação dos planos de ação é a fase em que as unidades do STJ operacionalizam atividades específicas (departamentalizadas), mas ligadas a um encadeamento, de tal sorte que, no conjunto, contribuam para algum ou até vários objetivos estratégicos.

Com a estratégia “em movimento”, o BSC prega o monitoramento das atividades em todos os níveis da organização, com o intuito de verificar os resultados e avaliar o desempenho. O STJ, com o apoio da AMG, monitora os resultados da estratégia, bem como realiza trimestralmente a reunião de análise estratégica – RAE, com a participação da alta cúpula, em que são discutidas propostas de revisão de metas, alteração de indicadores e demais assuntos relacionados à estratégia. Afinal, conforme Oliveira (2011), o planejamento deve ser permanente, uma vez que a própria turbulência do ambiente organizacional exige flexibilidade para adaptações e mudanças ao longo do tempo.

Cabe mencionar ainda a realização da etapa de teste e adaptação da estratégia, prevista por Kaplan e Norton (1997), por meio da qual se formaliza o conceito cíclico, permanente e dinâmico da metodologia, para que se possa averiguar periodicamente se os pressupostos estratégicos estabelecidos continuam válidos e se a estratégia ainda funciona.

4. Considerações Finais

Neste artigo, buscou-se identificar como a metodologia de gestão BSC pode dar sustentação ao planejamento estratégico do STJ. Partiu-se da hipótese de que o êxito alcançado pelas empresas do setor privado que utilizam esse método pode ser repetido no STJ, a partir do ajuste das perspectivas a objetivos estratégicos calcados na missão e na visão da instituição, e da integração das unidades envolvidas nas atividades que se relacionam a esses objetivos, valendo-se dos mecanismos do método para obter a sustentação necessária.

Para subsidiar essa verificação, tomaram-se a fundamentação teórica e a pesquisa documental junto ao STJ. Assim, o próprio plano daquela Corte de justiça mostra que o órgão assimilou integralmente a metodologia BSC e a aplica em todas as etapas do seu planejamento estratégico, evidenciando que a ferramenta permeia todas as ações que envolvam os seus objetivos maiores e proporciona uma melhor utilização dos recursos.

A começar pelo tratamento dado ao diagnóstico situacional em que busca traçar objetivos que agreguem valor futuro as suas atividades, baseadas na sua missão de prestar uma justiça de qualidade, rápida e efetiva, e em consonância com a sua visão de tornar isso uma realidade, satisfazendo aos anseios da sociedade brasileira.

Também a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos entre si, nas três perspectivas definidas, apontam um direcionamento da atuação institucional voltado para o alcance de entregas à sociedade. Por sua vez, as metas estabelecidas e os indicadores de avaliação tornam o processo de planejamento contínuo, e o acompanhamento dos resultados servem de termômetro para a revisão das iniciativas e para a correção de rumos, destacando a importância de se mensurar o desempenho de todas as ações que impactam os objetivos estratégicos da organização.

Verificou-se ainda que as perspectivas do BSC, concebidas para empresas com fins lucrativos, podem ser adaptadas ao setor público sem prejuízo de sua essência. Tanto que o STJ fez sua adaptação colocando a perspectiva financeira junto com a perspectiva crescimento e aprendizado, que recebeu a denominação de recursos, passando a ter um enfoque de suporte para a melhoria dos processos que irão refletir em melhores serviços para a sociedade.

Além disso, cabe destacar o choque de mudança que a implantação do BSC causou ao STJ. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) advertem que pouco adiantaria se valer do placar balanceado e suas perspectivas, se não houver uma conscientização dos benefícios que a metodologia pode proporcionar à organização.

Pelo exposto, evidencia-se que a aplicação da metodologia no STJ proporciona uma maior sustentação ao seu planejamento estratégico, pois contribui para que todas as atividades relacionadas aos seus objetivos estratégicos sejam focadas e tenham o tratamento adequado às prioridades do órgão e à agregação de valor futuro, na perspectiva da satisfação do cidadão.

5. Referências

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988). Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 70, de 18 de março de 2009*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>. Acesso em 11/10/2014.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Plano estratégico: (STJ 2010-2014) / Superior Tribunal de Justiça*. – Brasília: STJ, 2012. Disponível em http://bdjur.stj.jus.br/www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestao_Estrategica. Acesso em 11/10/2014.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas, In *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago., 1995. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400008.pdf. Acesso em 25/09/2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Mapas estratégicos – balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Técnicas de pesquisa: fundamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MITZBERG, Henry. Ahlstrand Joseph L. *O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados*. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em http://www.academia.edu/4988519/O_Processo_da_Estrat%C3%A9gia. Acesso em 25/09/2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.